



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
FACULDADE UNB PLANALTINA  
GRADUAÇÃO EM GESTÃO DO AGRONEGÓCIO  
ESTÁGIO SUPERVISIONADO EM AGRONEGÓCIO**

**Maturidade em Gestão de Pessoas:  
Uma análise na JBS FOODS a partir do People Capability  
Maturity Model**

**Nathalia Ribeiro Cunha**

**Maturidade em Gestão de Pessoas:**  
**Uma análise na JBS FOODS a partir do People Capability**  
**Maturity Model**

**Cumprimento da disciplina**  
**Estágio Supervisionado**  
**para obtenção do título de**  
**graduação em Gestão do**  
**Agronegócio apresentado à**  
**Universidade de Brasília –**  
**UnB.**

**Orientadores:**  
**Prof.: Dr. Antônio Isidro**  
**Filho**  
**Supervisora de Estágio:**  
**Roziane Resing**

**Brasília, DF**  
**2014**

## Sumário

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 1     | Introdução .....                                    | 5  |
| 2     | OBJETIVOS .....                                     | 6  |
| 2.1   | Objetivo Geral .....                                | 6  |
| 2.2   | Objetivo Específico .....                           | 6  |
| 3     | Referencial Teórico .....                           | 7  |
| 3.1   | Conceitos de Gestão de Pessoas .....                | 7  |
| 3.2   | People-CMM .....                                    | 9  |
| 3.2.1 | Os componentes da estrutura da P-CMM incluem: ..... | 10 |
| 3.2.2 | Os níveis do P-CMM .....                            | 11 |
| 3.2.3 | As Áreas de Processo do P-Cmm .....                 | 14 |
| 4     | Metodologia .....                                   | 16 |
| 4.1   | Caracterização da Pesquisa .....                    | 16 |
| 5     | A Empresa .....                                     | 17 |
| 5.1   | História da Empresa .....                           | 17 |
| 5.2   | Unidade de Brasília .....                           | 18 |
| 6     | Apresentação e Análise dos Dados .....              | 19 |
| 6.1   | Apresentação Descritiva Dos Resultados .....        | 19 |
| 6.2   | Análise Exploratória dos Dados .....                | 22 |
| 7     | Considerações Finais .....                          | 30 |
| 8     | Referências Bibliográficas .....                    | 31 |

## AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos:

Primeiramente a Deus, centro e o fundamento de tudo em minha vida, por renovar a cada momento a minha força e disposição e pelo discernimento concedido ao longo dessa jornada.

A minha família, por sua capacidade de acreditar em mim. Em especial aos meus pais Rildo Cunha e Maria Aparecida por toda a base e estrutura que me proporcionaram durante minha vida, pelo exemplo de dedicação e perseverança, pela compreensão, carinho e amor, e ao meu irmão Vitor Ribeiro por toda a paciência, força e apoio durante essa jornada.

Ao meu namorado e amigo André Luiz, por seu amor, incentivo e companheirismo incondicional e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Agradeço também a todos os professores que me acompanharam durante a graduação, em especial ao Prof. Dr. Antônio Isidro Filho por toda sua paciência e orientação deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas que me acompanharam, e apoiaram nos bons e maus momentos da vida acadêmica.

E por fim agradeço a minha Supervisora de estágio Roziane Resing pelo apoio oferecido e suporte para uma ótima realização do meu Estágio Supervisionado e aos colegas da SEARA em especial a Clarissa Rezende pelo carinho, atenção e dedicação e aos demais que colaboraram com a realização da pesquisa deste trabalho.

A todos o meu profundo agradecimento!

## 1 INTRODUÇÃO

Em uma época em que a globalização, a competição, o forte impacto da tecnologia e as célebres mudanças se tornaram os maiores desafios externos, a vantagem competitiva das empresas está na maneira de utilizar o conhecimento das pessoas e colocá-lo rápida e eficazmente em ação na busca de soluções satisfatórias e de novos produtos e serviços inovadores (ULRICH, 2000).

Ao longo dos tempos, as organizações foram evoluindo quanto ao valor empregado ao seu pessoal. Antes estes eram considerados apenas como recursos, ao lado de tantos outros que fazem parte das organizações, dessa forma eram vistos como servis e passivos. Atualmente a realidade não é a mesma. Todas as mudanças sofridas pelas empresas as levaram em uma única direção: o reconhecimento do ser humano.

Com isso, percebe-se que muitas empresas estão procurando fortalecer suas políticas e diretrizes, destacando o capital humano e a sua contribuição para o desenvolvimento e a sustentabilidade do negócio, dessa forma as organizações se viram obrigadas a gerar novos conhecimentos e a gerir as suas competências individuais e organizacionais.

Estudos sobre o desenvolvimento e crescimento das organizações geraram teorias que buscaram compreender a dinâmica do amadurecimento das empresas ao longo do tempo, tentando identificar padrões mais ou menos previsíveis acerca das mudanças presentes e futuras no comportamento e na estrutura organizacional.

Diante da necessidade de as empresas criarem processos organizacionais e entre eles os processos de gestão de pessoas capazes de gerar competitividade, aumento de qualidade, redução de custos e alinhamento estratégico, ocorreu à difusão e expansão dos modelos baseados em estágios de maturidade em várias áreas organizacionais.

Os modelos baseados em estágios pressupõem que os elementos nos sistemas organizacionais evoluem através de padrões de estágios distintos, que se sucedem em determinados períodos de tempo e podem ser objetivamente descritos (KUZNETS, 1965).

Neste contexto, é analisado o People Capability Maturity Model - P-CMM, proposto como um instrumento capaz de guiar essas organizações na modernização de sua cultura e das práticas relacionadas à gestão de pessoas. O modelo auxilia as

organizações na implementação de um conjunto de práticas de gestão e de desenvolvimento de sua força de trabalho, visando que essa aja como um centro independente de inteligência sem, contudo, desviar-se da estratégia e dos objetivos organizacionais (CURTIS; HEFLEY; MILLER, 2001).

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo geral do presente trabalho é analisar o nível de maturidade da Gestão de Pessoas na empresa JBS FOODS - Seara Alimentos através do modelo People Capability Maturity Model [P-CMM].

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Diretamente relacionados ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Identificar as percepções de funcionários acerca das práticas de RH pertencentes ao nível 2 de maturidade, segundo o modelo P-CMM;
- Identificar as percepções de funcionários acerca das práticas de RH pertencentes ao nível 3 de maturidade, segundo o modelo P-CMM;
- Identificar as percepções de funcionários acerca das práticas de RH pertencentes ao nível 4 de maturidade, segundo o modelo P-CMM;
- Identificar as percepções de funcionários acerca das práticas de RH pertencentes ao nível 5 de maturidade, segundo o modelo P-CMM

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para a consecução da proposta inicial desse estudo, o qual trata da observação de um modelo de avaliação, há a necessidade de aprofundamento em alguns conceitos sobre o referido tema.

Neste item serão abordados referenciais partindo de uma introdução geral sobre a gestão de pessoas e seus referenciais no ambiente organizacional e especificamente sobre o modelo P-CMM, seus conceitos e estruturas.

Para tanto, foram pesquisados, além de trabalhos científicos publicados, sites e fontes de informações sobre o assunto em questão.

#### **3.1 CONCEITOS DE GESTÃO DE PESSOAS**

A área de Recursos Humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização. Há pouco tempo atrás, o departamento de Recursos Humanos atuava de forma mecanicista, no qual a visão do empregado prevalecia sobre a obediência, a execução da tarefa, e ao chefe, o controle centralizado.

Hoje o cenário é diferente: os empregados são chamados de colaboradores, e os chefes de gestores. Pode-se afirmar que gerir pessoas não é mais um fator de uma visão mecanicista, sistemática, metódica, ou mesmo sinônimo de controle, tarefa e obediência. É sim discutir e entender o disparate entre as técnicas tidas como obsoletas e tradicionais, com as modernas, juntamente com a gestão da participação e do conhecimento.

A gestão de pessoas visa à valorização dos profissionais e do ser humano, diferentemente do setor de Recursos Humanos, que visava à técnica e ao mecanicismo do profissional.

Assim começa a surgir um novo conceito de gestão de pessoas, onde o reconhecimento teve espaço a partir do momento em que o próprio homem soube se valorizar dentro da empresa, quando foi capaz de lançar luz sobre a falsa ideia de que a remuneração, o dinheiro em si, era a motivação principal para o trabalho. Hoje, as

peças buscam a felicidade, a satisfação, a auto-realização no posto em que desempenha funções.

De acordo com Chiavenato (1999), as definições para gestão de pessoas são:

Conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas e recursos humanos, incluindo, recrutamento, seleção, treinamento, recompensas e avaliação de desempenho.

A gestão de pessoas é a função na organização que está relacionada com provisão, treinamento, desenvolvimento, motivação e manutenção dos empregados

Segundo outros autores a gestão de pessoas é:

“Conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. (FISHER E FLEURY ,1998)

“... é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que tem demonstrado causar ou predizer desempenho excelente” (HAY/MCBER).

“... é o conjunto de conhecimentos, habilidades, tecnologias, sistemas físicos, gerenciais, e valores que geram diferencial competitivo para uma organização”. (PRAHALAD & HAMEL 1990)

O atual cenário se relaciona com as ideias que Tamayo e Paschoal (2003) referem diante do que Maslow retrata sobre as necessidades que todo e qualquer ser humano busca satisfazer em sua vida. O equilíbrio dessa satisfação está ancorado na substituição de estratégias centradas na recompensa por um estilo trabalhista que promova o bem-estar e a igualdade nas relações humanas dentro das organizações

Segundo Chiavenato (2004, p.9), este tipo de gestão tem como base três aspectos fundamentais:

1. As pessoas como seres humanos;
2. As pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais;
3. As pessoas como parceiras da organização.

O modelo de gestão de pessoas é um conceito amplo que diz respeito à maneira como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano



no ambiente organizacional. Esse conceito incorpora aspectos políticos, ideológicos, sociais e comportamentais (Fischer, 2002; Mascarenhas e Vasconcelos, 2004).

Para isso, tornou-se fundamental estreitar relações e utilizar estas como ferramentas para o crescimento pessoal dentro das organizações, isto é, ao favorecer o relacionamento interpessoal, a cooperação, a comunicação aberta, o trabalho em equipe, se está desenvolvendo pessoas que trabalham com pessoas e para pessoas.

De um lado, o trabalho preenche um espaço significativo no dia-a-dia de nossas vidas, pois é através dele que depende a nossa sobrevivência. De outro lado, as organizações dependem diretamente das pessoas para alcançar sua produção e qualidade competitiva. Assim, essa relação entre colaborador e organização reflete ativamente na transformação da área de Gestão de Pessoas.

Conforme Chiavenato (2004) saber lidar com pessoas é uma tarefa complexa, mas as organizações “dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões”.

### 3.2 PEOPLE-CMM

O People CMM ou P-CMM (2005), foi desenvolvido com base no SW-CMM, e é um guia para a implementação de práticas de mão de obra a fim de melhorar e aumentar sua capacidade, descrevendo um caminho de melhoria evolucionária. Ele guia as organizações na seleção de ações de melhoria de alta prioridade baseado na maturidade atual das suas práticas de mão de obra, focando principalmente o “que” deve ser feito e não “como” fazer.

A partir do modelo de maturidade CMM os pesquisadores Bill Curtis, William Hefley e Sally Miller desenvolveram, em 1995, o People Capability Maturity Model, ou P-CMM. O People Capability Maturity Model surgiu como modelo que emprega a mesma metodologia básica de mensuração de processos utilizada no CMM para avaliar e orientar as melhores práticas de gerenciar e desenvolver a gestão de pessoas nas organizações

A motivação para o P-CMM é melhorar radicalmente a capacidade das organizações para atrair, desenvolver, motivar, organizar e reter o talento necessário para melhorar continuamente a sua capacidade de desenvolvimento.

O foco principal do P-CMM (2005), tratado em seus níveis de maturidade, é alcançar os objetivos que constituem as seguintes áreas de processo:

- Desenvolvimento da capacidade individual;
- Construção dos grupos de trabalho e da cultura;
- Motivação e gestão de desempenho;
- Desenvolvimento da mão de obra.

### 3.2.1 Os componentes da estrutura do P-CMM incluem:

**Níveis de maturidade:** Um nível de maturidade é um patamar evolutivo bem definido que estabelece um nível de capacidade para melhorar a capacidade da força de trabalho.

**Capacidade da força de trabalho:** a capacidade da força de trabalho descreve o nível de conhecimentos e habilidades da força de trabalho da organização e da capacidade da força de trabalho para aplicá-las para melhorar o desempenho do negócio.

**Áreas de processo chave:** Cada nível de maturidade é composto por áreas-chave de processo. Cada área-chave de processo contém um conjunto de metas que, quando satisfeitas, estabelecer a capacidade da área-chave de processo para afetar a capacidade da força de trabalho.

**Golos:** As metas de uma área-chave de processo resumem os estados que devem existir para que a área chave para o processo fosse implementadas de forma eficaz e duradoura. À medida que as metas foram cumpridas é um indicador de quanto à capacidade da organização estabeleceu nesse nível de maturidade.

**Características comuns:** As práticas-chave de cada área-chave de processo são divididas em cinco grupos chamados de características comuns. Estes cinco tipos de características comuns incluem: o compromisso de realizar, a de realizar, as atividades realizadas, a medição e análise e por último a verificação da implementação.

**Práticas-chave:** Cada área-chave de processo é composta de um conjunto de práticas fundamentais que, quando implementadas, ajudam a satisfazer os objetivos

dessa área-chave de processo. As práticas-chave descrevem os elementos de infraestrutura e mão de obra prática que mais contribuem para a efetiva implementação e institucionalização de sua área-chave de processo.

### **3.2.2 Os níveis do P-CMM**

O P-CMM foi estruturado segundo uma sucessão de estágios que vão desde o nível 1 até o nível 5 e cada nível de maturidade foi construído de forma evolutiva bem definida que institucionaliza novas capacidades para o desenvolvimento da força de trabalho da organização.

Abaixo a descrição das características de cada nível do modelo:

#### **Nível 1 - Inicial**

As organizações nesse nível, costumeiramente, apresentam dificuldades em reter indivíduos talentosos. As organizações imaturas são pobremente equipadas para responder à escassez de talentos.

A organização normalmente fornece formulários para atividades como avaliações de desempenho ou requisições de posição, mas oferece pouca orientação ou treinamento na condução das atividades apoiadas por essas formas. Normalmente, os gerentes não foram treinados na realização de suas responsabilidades, pelo que a sua capacidade de gerenciar aqueles que se reportam a eles é baseado na experiência anterior e suas habilidades pessoais de pessoas.

#### **Nível 2 - Gerencial**

As práticas de trabalho nesse nível estão focadas nas atividades no nível dos departamentos ou setores de trabalho. O primeiro passo é preparar os gerentes para assumir as atividades de trabalho, como as responsabilidades de alta prioridade para o seu emprego.

Eles devem aceitar como responsabilidade pessoal o desenvolvimento e o desempenho de todos aqueles que executam trabalhos na sua unidade. As práticas implementadas no nível 2 voltam-se para a atenção que os gerentes dão aos problemas

no nível da unidade, como os seguintes: recrutamento, comprometimento da coordenação, provisão de recursos, gestão de desempenho, desenvolvimento de habilidades e tomadas de decisão sobre remuneração e compensação. Se as pessoas são incapazes de executar o trabalho designado, as práticas de trabalho sofisticadas serão de pouco benefício.

### Nível 3 - Definido

Nesse nível ainda não há coerência em como executar as práticas em todas as unidades. As principais tarefas são de adaptar a força de trabalho para a natureza do negócio da organização e identificar as principais competências necessárias para realizá-lo.

Para executá-lo, a organização precisa identificar as melhores práticas dentro de suas próprias atividades da força de trabalho e absorvê-los na base de suas próprias práticas.

Para identificar as competências essenciais, a organização analisa seus processos de negócio e reconhece as habilidades e conhecimentos cruciais para o seu trabalho. Planos para desenvolver estas competências são distribuídos nas unidades e da organização constitui uma estratégia para o desenvolvimento da carreira dos indivíduos. A cultura participativa na empresa pode desenvolver.

A ideia básica no nível 3 está a ter uma força de trabalho que possui o conhecimento e as habilidades necessárias para realizar tarefas de negócios centrais da empresa. Além disso, este conhecimento é mais uniformemente espalhado por toda a organização, tornando-o muito mais fácil de prever o desempenho e capacidade.

### Nível 4 - Previsível.

A organização nesse nível já estabeleceu uma metodologia para desenvolver seu trabalho. Aqui a organização gerencia e explora a capacitação criada pela metodologia de competências de trabalho. A organização torna-se capaz de gerenciar a capacitação e o desempenho quantitativamente; pode prever a capacitação requerida para executar o trabalho, porque ela pode quantificar a capacitação de sua força de trabalho e os processos baseados na competência que são utilizados para executar suas atividades.

A administração dessas competências passará a ser usado como uma vantagem estratégica. Dois outros objetivos são a construção de equipe e mentores. As equipes, composta por pessoas com habilidades complementares, são constituídas, a fim de maximizar a eficiência da aplicação das competências essenciais. Mentores são fornecidos para os indivíduos e as equipes para dar apoio, orientação e desenvolvimento de competências. Agora é possível determinar as tendências de desenvolvimento da capacidade da força de trabalho dentro da organização.

#### Nível 5- Otimizado

Nesse último nível, a organização terá um foco contínuo na melhoria das competências individuais e encontrar maneiras inovadoras de melhorar a motivação da força de trabalho. Práticas inovadoras, tecnologias e ferramentas são avaliadas e as mais promissoras são usadas em ensaios sobre a empresa. Métodos testados com sucesso são distribuídos ao longo da organização.

A cultura na organização de otimização é aquela em que todos os membros da força de trabalho estão se esforçando para melhorar o desempenho do indivíduo-, equipe e da unidade de conhecimentos, habilidades e motivação, a fim de melhorar o desempenho global organização.

Observa-se que cada nível de maturidade é composto por diversas áreas de processo, e cada área de processo, por sua vez, contém um conjunto de objetivos que, quando alcançados, estabelecem que a área atingiu o nível ótimo ou maduro de capacitação. Para atingir esses objetivos a organização deve implementar um conjunto de práticas, que descrevem procedimentos gerenciais e técnicos bem definidos para cada área de processo no P-CMM.

Tabela 1 – Estrutura Geral dos níveis de Maturidade do P-CMM

| Nível                        | Foco                                | Objetivos   | Tipo de Prática                        | Áreas de Processo                                    |
|------------------------------|-------------------------------------|---|--|--|
| <b>Nível 1</b><br>Inicial    | Não há                              | Não há  | Não há                                 | Não há   |
| <b>Nível 2</b><br>Gerenciado | Gestão das pessoas                  | Gestão e desenvolvimento da equipe pelos gerentes   | Práticas repetitivas (rotineiras)      | Provimento de pessoal                                |
|                              |                                     |   |  | Comunicação e coordenação                            |
|                              |                                     |   |  | Ambiente de trabalho                                 |
|                              |                                     |   |  | Gestão do desempenho                                 |
|                              |                                     |   |  | Treinamento e desenvolvimento                        |
| <b>Nível 3</b><br>Definido   | Gestão das competências das pessoas | Desenvolvimento de competências e grupos de trabalho, alinhando-os aos objetivos e estratégias do negócio.        | Práticas baseadas em competências      | Remuneração  |
|                              |                                     |   |  | Análise de competências                              |
|                              |                                     |   |  | Planejamento dos recursos humanos                    |
|                              |                                     |   |  | Desenvolvimento de competências                      |
|                              |                                     |   |  | Desenvolvimento de carreiras                         |
|                              |                                     |   |  | Desenvolvimento de práticas-baseadas-em-competências |
| <b>Nível 4</b><br>Previsível | Gestão das capacidades da empresa   | Integração das competências no trabalho e gerenciamento quantitativo do desempenho.                               | Práticas mensuradas                    | Desenvolvimento de grupos de trabalho                |
|                              |                                     |   |  | Cultura participativa                                |
|                              |                                     |   |  | Integração de competências                           |
|                              |                                     |   |  | Grupos de trabalho autônomos                         |
|                              |                                     |   |  | Ativos baseados em competências                      |
|                              |                                     |   |  | Gestão quantitativa do desempenho                    |
| <b>Nível 5</b><br>Otimizado  | Gestão das mudanças na empresa      | Instauração da melhoria contínua dos processos e alinhamento do grupo de trabalho com a capacidade organizacional | Práticas baseadas em melhoria contínua | Gestão da capacidade organizacional                  |
|                              |                                     |   |  | Orientação e aconselhamento                          |
|                              |                                     |   |  | Melhoria contínua da capacidade                      |
|                              |                                     |   |  | Alinhamento do desempenho organizacional             |
|                              |                                     |   |  | Inovação contínua dos recursos humanos               |

Fonte: adaptado de Curtis *et al.* (1995, p. 50).

### 3.2.3 As Áreas de Processo do P-Cmm

Área de processo (PA - process area) é um conjunto de práticas relacionadas que quando executadas simultaneamente garantem que a organização desenvolva uma capacidade de gestão específica. Ao desenvolver esta capacidade, a organização atinge um determinado nível de maturidade (Curtis et al., 2009).

A PA identifica dois fatores na organização: (1) as capacidades que devem ser institucionalizadas para que a organização atinja um nível de maturidade específico; (2) as práticas que devem ser adotadas para que a organização desenvolva as competências e capacidades de sua força de trabalho. O modelo do P-CMM contém vinte e duas áreas de processo. Cada área de processo tem uma lista de objetivos necessários para aprimorar as competências das pessoas da organização. Com exceção do nível um, todos os níveis do P-CMM têm PA's distintas. Cada PA é exclusiva para cada nível de maturidade. O quadro 3 ilustra a estrutura do P-CMM com seus cinco níveis e as vinte e duas PA's.

Tabela 2 – Estruturas dos níveis do P-CMM

| Perspectivas Das Áreas de Processo |  |   |   |  |
|------------------------------------|--|---|---|--|
| Níveis de Maturidade               | Desenvolvendo a Capacidade Individual                          | Construindo Grupos de Trabalho e Cultura                                | Motivando e Gerenciando o Desempenho                                  | Ajustando a Força do Trabalho          |
| <b>5</b><br><b>Otimizado</b>       | Desenvolvimento Contínuo da Capacidade                         |   | Alinhamento do Desempenho Organizacional                              | Inovação Contínua da Força de Trabalho |
| <b>4</b><br><b>Previsível</b>      | Mentores<br><br>Ativo baseado em Competências                  | Integração de competências<br><br>Potencialização de grupos de trabalho | Gestão quantitativa do desempenho                                     | Gestão da capacidade Organizacional    |
| <b>3</b><br><b>Definido</b>        | Desenvolvimento de Competências<br><br>Análise de Competências | Desenvolvimento de grupo de trabalho<br><br>Cultura Participativa       | Desenvolvimento de carreiras<br><br>Práticas baseadas em Competências | Planejamento da Força de Trabalho      |
| <b>2</b><br><b>Gerenciado</b>      | Treinamento e Desenvolvimento                                  | Comunicação e Coordenação   | Ambiente de Trabalho<br><br>Gestão de desempenho<br>Compensação       | Contratação                            |
| <b>1 Inicial</b>                   | Não há   |   |   |  |

Fonte: Curtis et AL; 2009

## 4 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos adotados na execução dessa pesquisa, tendo em vista os objetivos propostos e o tema de estudo são apresentados neste capítulo.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este trabalho trata-se de uma pesquisa do tipo survey, realizada a partir de uma amostra de profissionais de diversas áreas da empresa área. Segundo Babbie (1999), a adoção do survey, possibilita a elaboração clara e rigorosa de um modelo lógico, permitindo que o pesquisador possa documentar processos causais mais complexos.

Diante do caráter pioneiro referente à investigação sobre a avaliação de desempenho das práticas de gestão de pessoas junto às fundações, o presente estudo pode ser enquadrado como descritivo-explicativo. Os estudos descritivos têm como objetivo a descrição de características de um fenômeno e a perspectiva explicativa se insere, uma vez que há uma busca pelo entendimento dos fatores que contribuem para a ocorrência de um determinado fenômeno de acordo com Gil (2006).

O estudo foi viabilizado por meio de mensagens eletrônicas enviadas diretamente aos responsáveis pelas respectivas áreas das fundações.

No primeiro momento foi analisada a literatura especializada. De acordo com Vergara (2000) a pesquisa bibliográfica refere-se ao estudo sistematizado e desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas e outros.

Neste sentido, pesquisou-se o modelo P-CMM proposto por Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002) utilizado tanto como referência bibliográfica quanto como base para a elaboração do questionário, que conta com 63 perguntas estruturadas em escala tipo Likert (1975) de 1 a 10.



## 5 A EMPRESA

### 5.1 HISTÓRIA DA EMPRESA

A Seara Alimentos é uma empresa brasileira do ramo alimentício fundada em 18 de novembro de 1956 no município de Seara, oeste do estado de Santa Catarina.

A história da empresa tem início com a inauguração do primeiro frigorífico de grande porte na cidade de Seara, oeste do estado de Santa Catarina, pelos irmãos Artêmio e Aurélio Paludo (então prefeito da cidade), mais Teodoro Barbieri e dezenas de sócios. Ainda neste ano, ocorreu o primeiro abate de suínos da recém-criada empresa. Em 1968 a empresa inaugurou a primeira granja de material genético suíno. No início da década de 1970, mais precisamente em 1973, a SEARA diversificaria suas atividades com o abatimento de suas primeiras aves. Nesta época a SEARA possuía uma fábrica de ração, incubatório, granja de matrizes e contratos de parceria avícola com pequenos agricultores. Dois anos mais tarde, a empresa realizou a sua primeira exportação de 240 toneladas de frangos para o distante Kuwait, iniciando assim uma enorme fase de crescimento.

Em 2009, o frigorífico Marfrig, um dos maiores do país, adquiriu a SEARA, que pertencia a Cargill desde 2005, por aproximadamente US\$ 900 milhões, incluindo as dívidas da empresa catarinense. O negócio compreendia as sete unidades industriais de aves com capacidade de abate de 1.2 milhões de aves/dia e duas unidades de suínos com capacidade de 5.8 milhões cabeças/dia. Fizeram parte do acordo também três plantas de alimentos industrializados e processados, com capacidade de produção de 17.5 mil toneladas/mês; um terminal portuário privativo para cargas frigoríficas e cargas secas, localizado em Itajaí (SC); nove fábricas de ração; seis granjas de matrizes de aves, que possuem aproximadamente 3 mil produtores integrados de aves e suínos; além das operações de distribuição e venda no Reino Unido, Japão e Cingapura.

Porém, em virtude do alto endividamento da empresa, em 2013 a SEARA foi adquirida pela JBS por R\$ 6 bilhões (que incluiu as operações de frango, peru, suíno e margarina – com a marca Dorian –, 30 plantas e 21 centros de distribuição), que assim se tornou a maior processadora de frango no mundo. A partir de 2014, as operações de suínos e frangos da empresa no Brasil passaram a fazer parte da JBS Foods, que inclui

as operações da JBS Aves e da antiga Seara Brasil. A subsidiária já nasceu grande, com capacidade de processar 4 milhões de aves e 20.000 porcos por dia - além de 75.000 toneladas de carne bovina por mês. A partir deste momento a SEARA se tornou apenas uma marca e deixou de existir com empresa.

O grupo JBS FOODS, é uma Multinacional Brasileira com importante presença no mercado mundial atua em 22 países de cinco continentes (entre plataformas de produção e escritórios) e atende mais de 300 mil clientes em mais de 150 nações.

## 5.2 UNIDADE DE BRASÍLIA

A Unidade Seara Alimentos de Brasília situa-se na região administrativa de Samambaia, as margens da rodovia 180 - Samambaia Norte.

Atualmente abate em torno de 280.000 aves/dia e conta com aproximadamente 2.224 colaboradores. Tem parceria com 34 Granjas de Integrados de Matrizes e 441 Integrados no frango de corte do município da Brasília.

É uma empresa que se preocupa com o bem estar dos colaboradores, oferecendo salário competitivo no mercado, amplo pacote de benefícios, incentivo ao crescimento e desenvolvimento de cada colaborador, plano de carreira e está focada na segurança das pessoas.

A empresa vem atuando de forma construtiva com a comunidade onde está inserida, através de doações para instituições carentes e programas de voluntariado. Seu foco é buscar cada vez mais interação com a comunidade local, visando ações para colaborar com o desenvolvimento do município.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os dados obtidos na pesquisa.

Em primeiro momento, buscou-se apresentar os dados de caracterização dos respondentes, utilizando-se a estatística descritiva para tratar a amostra. A amostra foi caracterizada a partir do perfil dos profissionais respondentes, baseando-se na distribuição em relação ao gênero, faixa etária, formação, cargo ocupado e tempo de serviço na organização.

### 6.1 APRESENTAÇÃO DESCRITIVA DOS RESULTADOS

A presente análise foi estruturada considerando-se a necessidade de responder aos objetivos propostos. Inicialmente, será feita uma descrição da amostra utilizada na pesquisa com o intuito de sintetizar o conjunto de informações captadas dos participantes da pesquisa por meio das respostas aos questionários aplicados.

Vale salientar que, o número de respondentes entrevistadas, foram ao todo 16 profissionais que ocupam cargo de coordenação, supervisão, liderança e demais cargos, de diversos setores da empresa.

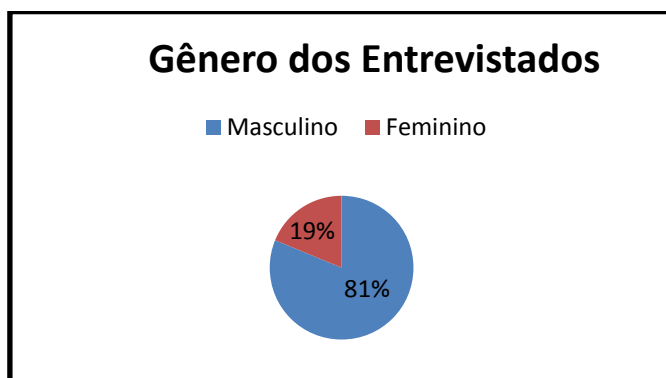


Figura 3- Gênero dos Entrevistados

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que 81% da amostra entrevistada é composta de elementos do sexo masculino e 19% do sexo feminino. Percebe-se uma forte prevalência do sexo masculino entre os coordenadores, supervisores e líderes de produção.

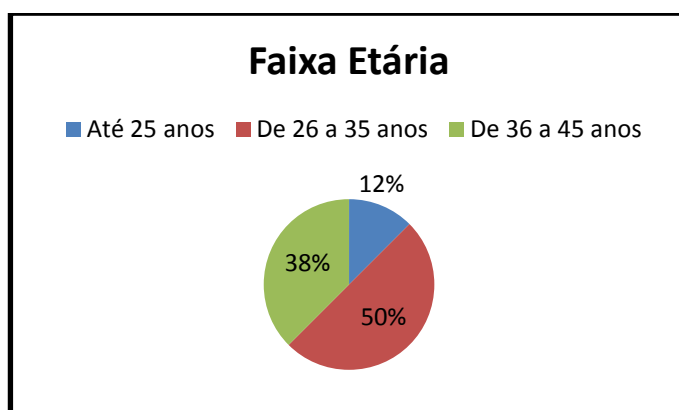


Figura 6 – Faixa Etária  
Fonte: Dados da pesquisa

Em relação à faixa etária, de acordo com o Gráfico 06, constata-se que apenas 12% dos participantes se encontram nas faixas etárias até 25 anos de idade, 38% dos respondentes encontram-se de 36 a 45 anos e por fim observa-se que a maioria dos entrevistados está na faixa dos 26 a 35 anos.

Quanto ao grau de escolaridade observa-se que 69% dos entrevistados possuem nível superior, 25% possuem o ensino médio completo e apenas 6% o ensino médio incompleto.

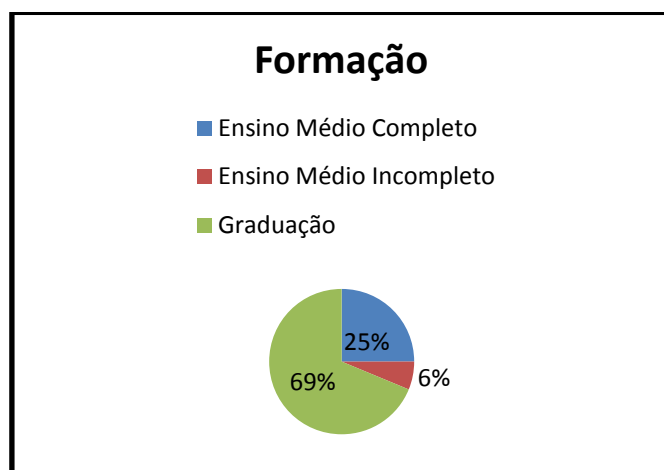


Figura 7 – Formação  
Fonte: Dados da pesquisa

Já no que tange ao cargo de ocupação a maioria dos entrevistados está na supervisão das áreas com um percentual de 38%, a coordenação ocupa a menor parcela com 12%, e os 25% dos entrevistados ocupam a posição de líderes de produção e demais cargos.

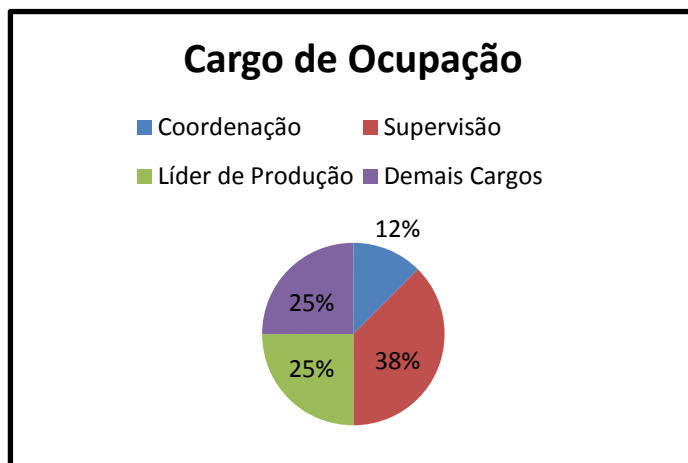


Figura 4 – Cargo de Ocupação

Fonte: Dados da pesquisa

E por fim em relação ao tempo de serviço na organização, verificou-se que 50% estão compreendidos na faixa de 1 a 5 anos, outros 25% estão compreendidos na faixa de até 1 ano, enquanto os outros 13% estão na faixa de 11 a 17 anos e 12% na faixa de 6 a 10 anos. Pode-se observar que a maioria dos entrevistados está na empresa há pouco tempo.

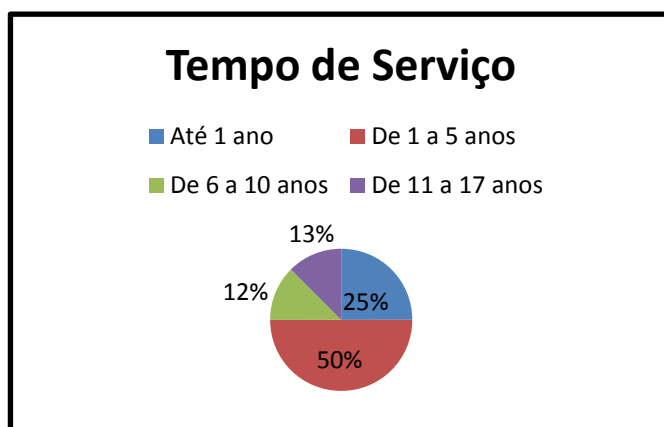


Figura 5- Tempo de Serviço

Fonte: Dados da Pesquisa

## 6.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS DADOS

Esta etapa apresenta os dados obtidos em cada nível de acordo com o P-CMM, serão analisados os pontos positivos e negativos de cada nível e sugeridas às práticas necessárias para proceder para o nível seguinte.

A análise dos resultados será baseada nas notas da média e dos desvios-padrão, levando em consideração as práticas analisadas em cada nível. Médias iguais ou superiores a 7 representam que a prática de RH está presente ou ocorre na organização conforme percepção dos respondentes, médias abaixo de 7 representam que as práticas RH não estão estruturadas adequadamente na organização. Desvios-padrão até 1,88 representam homogeneidade de percepção dos respondentes acerca de cada prática de RH, isto é, as pessoas percebem de modo parecido ou convergente e os desvios-padrão acima de 1,88 representam heterogeneidade de percepção dos respondentes acerca de cada prática de RH, isto é, as pessoas não percebem de modo parecido ou convergente.

### Nível 2 - Gerenciado

As práticas implementadas no nível 2 de maturidade voltam-se para a atenção que os gerentes dão aos problemas no nível da unidade como: recrutamento, comprometimento da coordenação, provisão de recursos, gestão de desempenho, desenvolvimento de habilidades e tomadas de decisão sobre remuneração e compensação.

O nível 2 contou com 14 perguntas cuja médias variam entre 4,43 e 8,25 com média geral de 6,10. O ponto mais positivo foi em relação ao recrutamento e teve como pergunta o seguinte levantamento: “Processo de seleção é conduzido por cada unidade em conjunto com o RH da organização”, a média foi de 8,25 com desvio-padrão de 1,97, podendo perceber que as práticas sobre recrutamento estão sendo aplicadas corretamente e que de acordo com o desvio padrão os respondentes estão sendo convergentes em relação ao recrutamento e seleção.

A questão com menor média foi em relação à tomada de decisão sobre planos de carreira, remuneração e compensação, com a seguinte questão: “O plano de cargos, salários e carreiras é elaborado e revisado de acordo com critérios, regras e normas claras”, com média de 4,18 e desvio padrão de 2,17, pode-se observar que a prática não

ocorre e que todos os respondentes concordam com isso, como sugestão para melhorar as práticas relacionadas à tomada de decisão sobre planos de carreira, remuneração e compensação, sugere-se uma análise no ambiente de Trabalho e na gestão de desempenho e compensação a fim de levantar os pontos positivos e negativos da organização em relação a essa prática motivando e gerenciando o desempenho dos colaboradores.



Gráfico 8 – Provitamento de Pessoal

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 9 mostra as médias em relação ao ambiente de trabalho com apenas uma nota acima de 7, que diz respeito à questão “As pessoas contratadas são alocadas nas unidades de acordo com seus interesses e qualificações profissionais”, porém seu desvio-padrão está abaixo de 1,88 com 1,79 mostrando que há divergência dos respondentes sobre a questão.

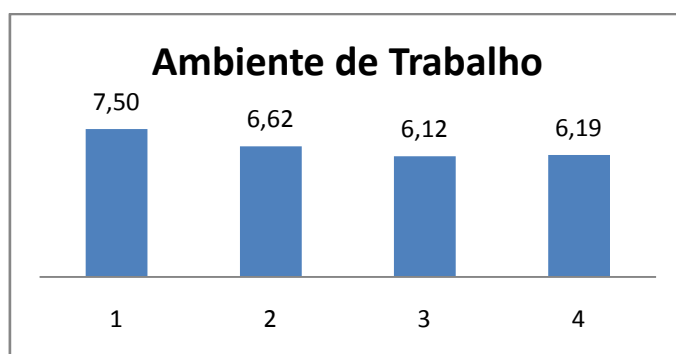


Gráfico 9 – Ambiente de Trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

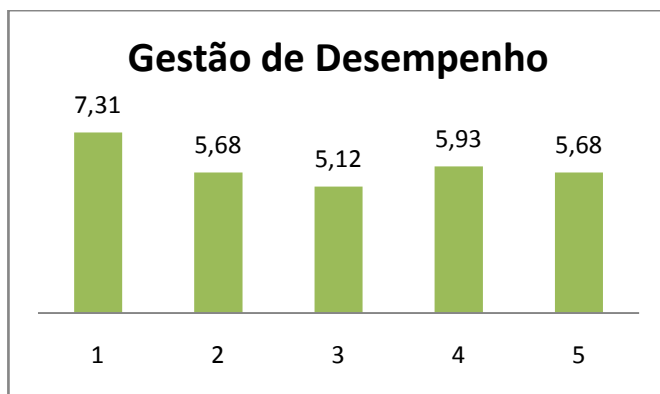


Gráfico 10- Gestão de Desempenho

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico acima trata sobre a Gestão de desempenho, contando também com apenas uma nota acima de 7, a questão aborda sobre “Condições adequadas de trabalho são disponibilizadas continuamente”, que obteve média de 7,31 com desvio-padrão de 1,99 indicando que existe concordância dos entrevistados sobre a questão. A menor média do tema foi de 5,12 e está relacionada à pergunta sobre “Planos de melhoria de desempenho são realizados e avaliados continuamente com a participação das pessoas”, com desvio-padrão de 1,99 revelando novamente a unanimidade dos respondentes sobre a questão.

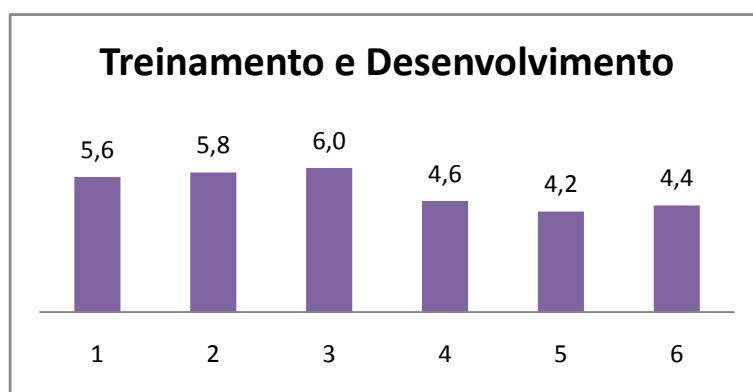


Gráfico 11 – Treinamento e Desenvolvimento

Fonte: Dados da pesquisa

O último gráfico das questões relacionadas ao nível não obteve nenhuma média acima de 7, observando-se que sobre treinamento e desenvolvimento não há nenhuma prática de acordo com o P-CMM.

A menor média foi de 4,2 referente à questão sobre “O plano de cargos, salários e carreiras é elaborado e revisado de acordo com critérios, regras e normas claras.” Com



desvio padrão de 2,71, indicando novamente a unanimidade dos entrevistados sobre o tema.

Pode se observar que a empresa ainda possui práticas que precisam ser revisadas e analisadas com a finalidade de melhorar seu desenvolvimento na gestão de pessoas, é preciso reformular e construir grupos de trabalhos, motivando e gerenciando o desempenho dos colaboradores ajustando assim a força de trabalho dos mesmos. Vale lembrar, que a empresa só estará no nível seguinte quando conseguir atingir todas as práticas de trabalho, necessárias no nível 2, é preciso que os gestores da organização se comprometam com o gerenciamento e desenvolvimento das competências e capacidades da força de trabalho, para assim atingir o nível 3.

### Nível 3 – Definido

As organizações no nível 3, percebem que, mesmo executando as práticas básicas de trabalho, existem inconsistências em como estas práticas são executadas através das unidades e também poucas sinergias através da organização.

No nível 3 a organização perde oportunidades em padronizar as práticas de trabalho porque o conhecimento comum e as habilidades necessárias para conduzir as atividades do negócio ainda não foram identificadas.

Este nível possui 23 questões, com média geral de 6,10, uma variável que ficou abaixo do indicado assim como no nível 2. Já no que diz respeito a maior média, foi na questão: “Os processos de trabalho são elaborados com base nas competências das pessoas e da organização” com 7,38 e 1,54 no desvio padrão, observar-se que a prática ocorre, porém há divergência entre os respondentes como mostra o desvio-padrão. Quanto a menor média, o valor foi de 4,94 sobre a pergunta “Planos e ações de desenvolvimento para as competências são realizados e avaliados continuamente”, com desvio-padrão de 2,71 mostrando que não existe a prática e que todos os entrevistados concordam.

Como sugestão é preciso que haja o desenvolvimento das práticas sugeridas no nível 2, e também um desenvolvimento das competências da força de trabalho, além de uma organização de grupos de trabalho e alinhamento desses com a estratégia e as metas da organização.

O primeiro gráfico trás as médias sobre análise das competências

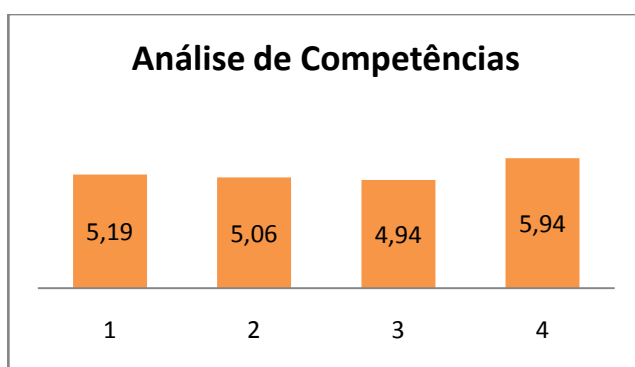


Gráfico 12- Análise de Competências

Fonte: Dados da pesquisa

Todas as médias ficaram a baixo do valor indicado, mostrando que não há praticas de desenvolvimento das competências

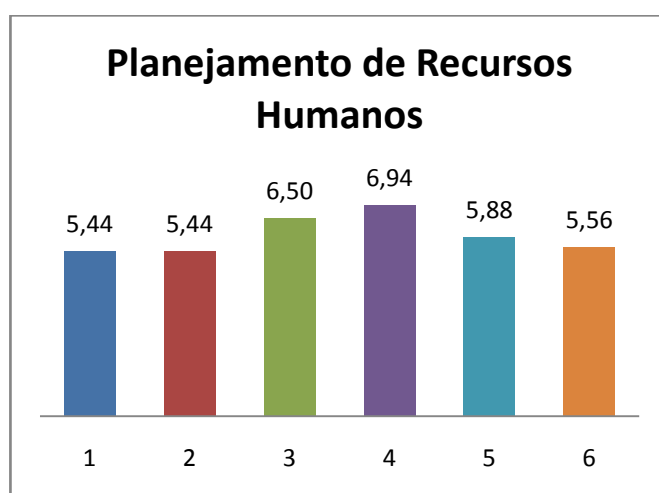


Gráfico 13: Planejamento de Recursos Humanos

Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico sobre planejamento de Recursos Humanos, verifica-se que a maior média também está abaixo de 7, com 6,9, enquanto a menor média teve o valor de 5,44 em duas questões, que foram: “A organização desenvolve planos de sucessão para os cargos e/ou funções mais importantes.” “As unidades planejam e revisam seus objetivos e atividades de acordo com informações do planejamento estratégico de recursos humanos.”

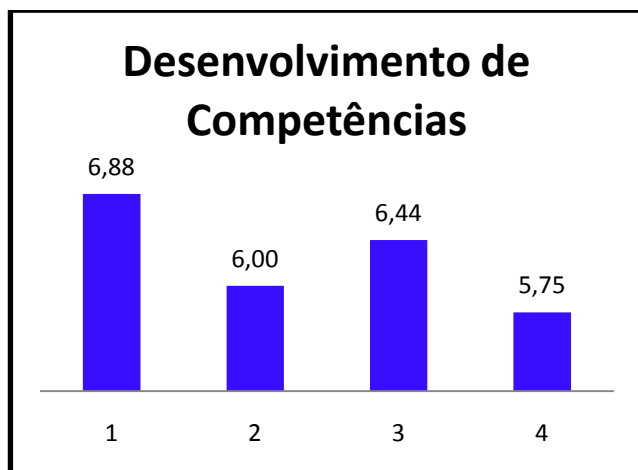


Gráfico 13 – Desenvolvimento de Competências

Fonte: Dados da pesquisa

Já no que diz respeito ao desenvolvimento de competências, novamente todos as médias foram abaixo de 7, indicando que não há nenhuma prática para desenvolvimento de competência.

É necessário que haja desenvolvimento para atingir os níveis superiores de desempenho e a definição de processos baseados na competência que cada indivíduo executa.

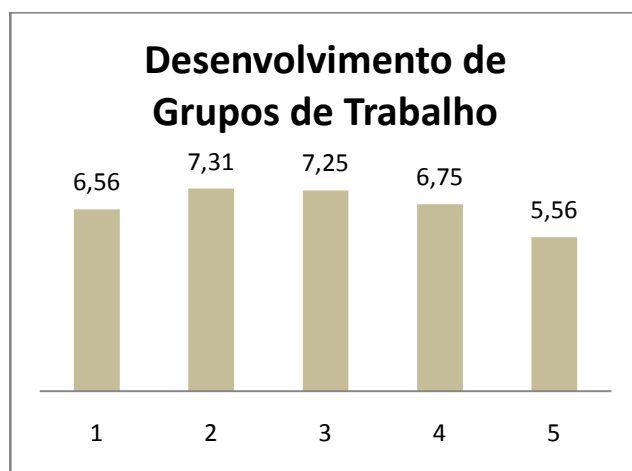


Gráfico 14 – Desenvolvimento de grupos de trabalho

Fonte: Dados da pesquisa

No que concerne ao desenvolvimento de trabalho a maior média foi de 7,31 e a menor 5,56, para que as práticas seja aplicadas e assim melhora as práticas de força de trabalho, deve-se construir grupos de trabalho e cultura, como um conjunto de práticas que focam no aprimoramento da comunicação na organização, na construção de uma

cultura participativa de modo e na melhoria contínua nas relações sociais dos indivíduos dentro da organização.

#### Nível 4 - Previsível

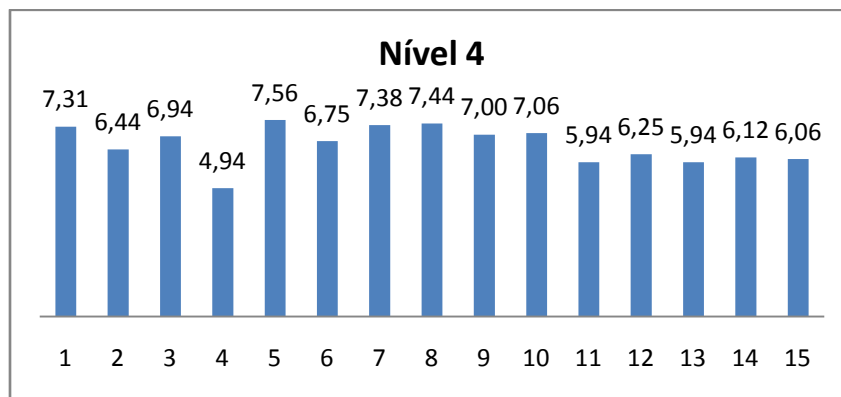


Gráfico 15 – Resultados das questões do nível 4

Fonte: Dados da pesquisa

A organização no nível 4, já estabeleceu uma metodologia para desenvolver seu trabalho. Neste nível, a organização gerencia e explora a capacitação criada pela metodologia de competências de trabalho. A organização é agora capaz de gerenciar a capacitação e o desempenho quantitativamente.

Em relação à média das questões do nível 4, a média geral foi de 6,75. A maior média 7,44 com desvio-padrão 2,03 sobre a questão de “As atividades das pessoas e das unidades são planejadas de acordo com os resultados quantitativos dos processos de trabalho” essa questão mostra que a empresa apesar de não está com práticas que permitem que ela se concentre no nível 4, tem práticas de trabalho sobre gestão quantitativa de desempenho. Enquanto a menor média foi de 4,94 com desvio-padrão 2,46, o que mostra que não há práticas sobre desenvolvimento de carreiras, integração de competências, potencialização de grupos de trabalho.

## Nível 5 – Otimizado

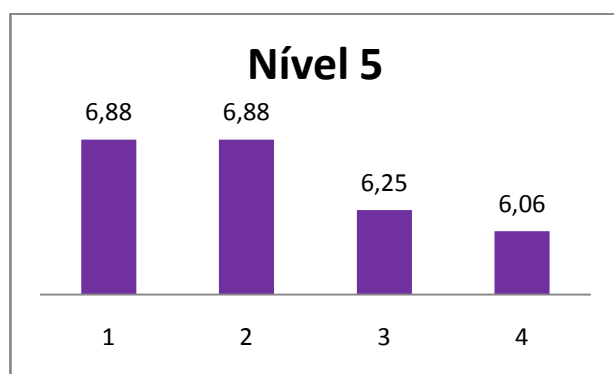


Gráfico 16 – Resultados das questões do nível 5

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com tudo que foi estudado, a empresa não possui práticas de trabalho para está no nível 5, sendo assim observa-se que nenhuma das práticas está de acordo com o P-CMM, todas as médias estão abaixo de 7.

Para se alcançar o nível 5, é preciso que a empresa aplique todas as práticas do níveis anteriores e depois de alcançadas é necessário que haja desenvolvimento continuo da capacidade, alinhamento do desempenho organizacional e inovação contínua da força de trabalho.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi estabelecido, o principal objetivo desta pesquisa foi analisar o nível de maturidade da Gestão de Pessoas na empresa JBS FOODS - Seara Alimentos através do modelo People Capability Maturity Model [P-CMM].

Observou-se que a pontuação média geral de maturidade em gestão de pessoas obtida, segundo a percepção dos respondentes, foi de 6,29 média abaixo do valor estabelecido, mostrando que as práticas RH não estão estruturadas adequadamente na organização.

A partir dos resultados obtidos pode-se constatar que existe algumas práticas aplicadas até o nível 4, porém analisando os dados em conjunto percebe-se que a empresa, precisa melhorar algumas práticas do nível 2, sendo assim, constata-se que a JBS FOODS de acordo com o modelo P-CMM ainda está no nível gerenciado, e que só avançará para o nível seguinte quando atingir todas as práticas.

Para se atingir as práticas a empresa precisará desenvolver a capacidade individual focando no desenvolvimento e capacitação dos indivíduos e no desenvolvimento das competências que são estratégicas para a organização, deve-se também, focar no aprimoramento da comunicação na organização, na construção de uma cultura participativa de modo e na melhoria contínua nas relações sociais dos indivíduos dentro da organização.

É fundamental motivar e gerenciar o desempenho, com o objetivo de aumentar, controlar, medir e motivar o desempenho da força de trabalho. Além de ajustar as práticas para moldar a força de trabalho, a fim de satisfazer as necessidades e atingir as estratégias da organização

Os resultados obtidos nesta pesquisa reforçam a relevância de se considerar o uso de modelos de maturidade como referência para o desenvolvimento e a melhoria dos processos da gestão de pessoas nas organizações em geral e na empresa analisada em particular, fornecendo as bases para orientar e conduzir melhorias sucessivas ou continuadas nesses processos, objetivando mensurar o desempenho das pessoas.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FLEURY, A. & FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências – um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.

GIL, A. C. Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

HAMEL, Gary & PRAHALAD, C.K. Competing for the future. Harvard Business School Press, Boston, 1990.

Software Engineering Institute (SEI)  
<http://www.sei.cmu.edu/reports/09tr003.pdf>, Pesquisado em 15/06/2014

Adjugo

[http://www.adjugo.com/pdfs/120\\_page\\_doc.pdf](http://www.adjugo.com/pdfs/120_page_doc.pdf), Pesquisado em 14/06/2014

Software Engineering Institute (SEI)  
<http://www.sei.cmu.edu/reports/09tr003.pdf>, Pesquisado em 16/02/2014

Value Based

- <http://www.valuebasedmanagement.net/>, Pesquisado em 15/06/2014